

1. Задоволення соціальних потреб населення як умова підвищення його довіри до влади / Є.Ф.Глухачов, Т.Б.Хомуленко, С.М.Климова та ін.; За заг. ред. доц. Є.Ф.Глухачова. – Харків: Вид-во ХарПІНАДУ “Magistr”, 2005. – 208 с.
2. Здравомыслов Г.А. Российская класс-проблема границ и численности // Социальные исследования . – 2001. – №5. – С.76-85.
3. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
4. Рудаков М. Политико-экономические аспекты рыночной мотивации труда // Человек и труд. – 1999. – №8. – С.50-56.
5. Єременко В.І. Соціально-трудові відносини в Україні: тенденції розвитку та перспективи. – К.: Міленіум, 2003. – 356 с.

Отримано 17.02.2006

УДК 339.138

Н.В.ПОПОВА, канд. экон. наук, Я.И.КАЛЬЧЕВА

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ПРЕДПРИЯТИЯ

Предлагается методика оценки сильных и слабых сторон предприятия, обоснованы показатели такой оценки, разработана методика шкалирования этих показателей. Определена база для сравнительной оценки предприятия.

Одна из ключевых задач каждого предприятия – иметь конкурентоспособные позиции на рынке, что обусловлено правильно выбранной стратегией его развития и ее реализацией. Однако качество определения такой стратегии во многом зависит от проведенного анализа сильных и слабых сторон и формирования на базе его результатов эффективных направлений развития предприятия.

Вопросам оценки сильных и слабых сторон предприятия посвящены работы отечественных и зарубежных авторов [1-3]. Однако большинство из них останавливаются на общих критериях и не дают конкретных рекомендаций по выбору показателей оценки, применению шкал оценки, сравнительной базе. Наиболее подробно анализ сильных и слабых сторон рассмотрен в работе П.Дженстера и Д.Хасси [1], однако и они не дают методики количественной оценки сильных и слабых сторон.

В реальной деятельности предприятий, как правило, возникает необходимость оценить качественно и количественно свои сильные и слабые стороны. Поэтому вопросы дальнейшей разработки методики оценки сильных и слабых сторон являются актуальными. В частности необходимо по каждому критерию оценки сильных и слабых сторон определить набор показателей, шкалы их оценки и базу для сравнения.

Целью данной работы является разработка методики оценки сильных и слабых сторон предприятия, которая основана на выборе показателей для оценки критериев, а также их шкалировании.

При разработке методики потребовалось решить следующие задачи:

- выделить показатели, по которым проводят оценку критериев сильных и слабых сторон предприятия;
- разработать методику шкалирования для сравнительной оценки;
- определить базу для сравнительной оценки.

Для того чтобы дать количественную оценку критериям сильных и слабых сторон предприятия, необходимо выделить показатели, которые наиболее объективно отражают уровень критерия и не усложняют процесс оценки. Однако, необходимо отметить, что в случае глубокого исследования какой-либо из сторон предприятия, необходимо расширять набор показателей до максимального количества, что требует дополнительных исследований.

Каждый критерий оценки сильных и слабых сторон должен иметь удобную форму оценки. В качестве такой формы нами предлагается использование системы, основанной на 9-балльной шкале: 1-3 – плохо; 4-6 – посредственно; 7-9 – хорошо. Использование трех баллов по каждой оценке позволяет усилить ее или ослабить.

Первое направление оценки сильных и слабых сторон предприятия – рынок. На рынке успех предприятия во многом зависит от его имиджа, доли рынка, которая отражает спрос на услуги данного предприятия, места расположения предприятия, потенциала клиентуры, т.е. правильности выбранного сегмента рынка, обслуживаемого предприятием. Следовательно необходимо выбрать показатели оценки таких критериев, как имидж, доля рынка, место расположения, потенциал клиентуры.

Степень известности, имидж являются результатом деятельности предприятия по созданию общественного мнения («public relations»). Оценку степени известности, имиджа целесообразно проводить, опираясь на опрос респондентов. В качестве таковых могут выступать работники предприятия, реальные и потенциальные клиенты, партнеры и другие участники рынка. Для проведения оценки используем цифровую форму семантического дифференциала, представляющую собой 9-балльную биполярную шкалу степени соответствия каждого параметра имиджа позитивному. Итоговая оценка имиджа предприятия определяется как среднее значение (\bar{b}):

$$\bar{b}_{имидж} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \alpha_{ij} b_{Иij}, \quad (1)$$

где $b_{Иij}$ – балльная оценка j -го эксперта степени соответствия i -го параметра позитивному имиджу; α_i – коэффициент значимости (важности) i -й характеристики; n – количество экспертов; m – число рассматриваемых параметров.

Оценку доли рынка облегчает тот факт, что она сама по себе уже отражает количественную сторону деятельности предприятия. Однако необходимо учесть следующее. На рынке высокой конкуренции, как правило, стоит больших усилий завоевание каждой единицы доли рынка, а также судить о том, насколько велика или мала доля рынка можно только на основании того, сколько конкурентов на рынке и каковы их доли. Следовательно, оценку необходимо проводить на основании отклонения доли рынка АТП от среднего уровня доли рынка конкурентов, выраженного в процентах:

$$\Delta d = \frac{d_{АТП} - \overline{d_K}}{d} \times 100, \quad (2)$$

где Δd – отклонение доли рынка АТП, от среднего уровня доли рынка конкурентов, %; $d_{АТП}$, $\overline{d_K}$ – доля рынка АТП и средняя доля рынка конкурентов.

Оценка места расположения предприятия проводится экспертами. В качестве основы целесообразно использовать такие характеристики места расположения, как концентрация клиентуры, удаленность конкурентов, наличие удобных и качественных дорог.

По каждой характеристике выставляется балл. Рассмотренные характеристики оказывают различное влияние на оценку места расположения предприятия, поэтому для учета их относительной значимости конкретный “вес” каждой из них определяется непосредственно в ходе анализа.

Полученная таким образом оценка места расположения предприятия на рынке представляет собой средневзвешенный балл:

$$\bar{b}_{MP} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \alpha_i \cdot b_{MPij}, \quad (3)$$

где b_{MPij} – балльная оценка j -го эксперта степени проявления i -й ха-

рактеристики места расположения АТП; α_i – коэффициент значимости (важности) i -й характеристики; n – количество экспертов; m – число рассматриваемых характеристик.

Для оценки потенциала клиентуры необходимо проведение исследования, в ходе которого рассматривается совокупность следующих вопросов:

- есть ли в выбранном сегменте неудовлетворенный спрос;
- какие причины того, что данный спрос не удовлетворен (низкая платежеспособность, специфические требования клиентуры, низкая заинтересованность, прочее);
- насколько велика клиентская база;
- уровень стабильности клиентской базы;
- насколько велика зависимость предприятия от одного или нескольких клиентов;
- каков процент постоянных клиентов;
- существуют ли пути привлечения потенциальной клиентуры;
- каковы пути развития имеющейся клиентуры;
- сможет ли предприятие удовлетворить растущие потребности клиентуры.

Каждый вопрос оценивается по 9-балльной шкале. По совокупности перечисленной информации эксперты оценивают потенциал клиентуры. Если среднее количество баллов, рассчитанное по оценке перечисленных вопросов, ниже пяти, то это говорит о том, что сегмент выбран неудачно и потенциал клиентуры ограничен. Следовательно, нет путей повышения доходности в этих сегментах рынка, а предприятие при наличии свободной производственной мощности может ориентироваться на другие сегменты рынка.

Среднее количество баллов определяется аналогично формулам (1), (3).

Второе направление оценки – производство.

Производство характеризуют такие критерии, как производственный потенциал, производственная программа, качество услуг.

Поскольку основой производства на автомобильном транспорте является подвижной состав, то производственный потенциал целесообразно оценивать на основе таких показателей, как количество подвижного состава, общая грузоподъемность, коэффициент технической готовности.

Указанные показатели отражают тот объем услуг, который может оказать предприятие, имея определенный подвижной состав в определенном количестве с определенным уровнем технической готовности.

Количество подвижного состава и его общую грузоподъемность сравнивают с аналогичными показателями у конкурентов. Отклонения в процентах, определяемое аналогично формуле (2), служат для балльной оценки. При их расчете целесообразно принять следующее: при 9-балльной системе оценки 5-ти баллам соответствует отклонение в диапазоне от 0 до 25%. Большему отклонению в процентах соответствуют баллы по обе стороны от оценки 5: соответственно, 26-50 – 6 баллов (или 4 при отклонении в худшую сторону), 51-75 – 7 баллов (3 балла), 76-100 – 8 баллов (2 балла) и при отклонении свыше 100% – 9 баллов (1 балл). Такое деление основано на том, что производственный потенциал предприятия по отношению к конкурентам может колебаться в интервалах $\pm 100\%$ и более. Более широкий шаг отклонений использовать нецелесообразно, так как такие конкуренты не будут попадать в основные.

Коэффициент технической готовности отражает уровень готовности подвижного состава к работе. Он колеблется в диапазоне от 0 до 1. Чем выше его значение, тем большая часть парка подвижного состава находится в технически исправном состоянии. Соответственно, нулевой уровень технической готовности может быть оценен в 1 балл, а полная техническая готовность по девятибалльной шкале – 9 баллов. Тогда наращивание технической готовности будет отражаться в промежуточном количестве баллов с шагом уровня технической готовности в 0,1.

Среднее значение баллов по трем названным показателям отражает оценку производственного потенциала предприятия.

Для оценки производственной программы целесообразно использовать такие показатели, как коэффициент использования парка подвижного состава, коэффициент использования грузоподъемности.

Первый отражает общий спрос на услуги предприятия, второй – спрос на подвижной состав определенной грузоподъемности. По каждому коэффициенту выставляется балл аналогично шкале оценки коэффициента технической готовности, т. е. с шагом 0,1.

Среднее значение баллов по двум коэффициентам и отражает оценку производственной программы предприятия.

Для оценки качества услуг необходимо провести опрос клиентов, в ходе которого респондентам предлагается определить уровень качества услуг по широкому кругу критериев с использованием 9-балльной формы семантического дифференциала. Такой подход обоснован тем, что в понятие «качество» каждый вкладывает набор своих характеристик, поэтому сложно унифицировать его оценку. Средневзвешенное

значение такой оценки по всем критериям позволит присвоить определенный балл данному критерию (формула (1)).

Третье направление оценки – финансы.

Финансово-экономическую ситуацию определяют такие критерии, как финансовый потенциал, доходность, себестоимость, прибыль, рентабельность.

Финансовый потенциал целесообразно оценивать по таким показателям, как коэффициент собственных и заемных средств, коэффициент ликвидности и коэффициент покрытия. Эти показатели отражают финансовые возможности предприятия, обеспеченность его собственными средствами, а также гибкость, позволяющую при необходимости обеспечивать дополнительное финансирование. Каждый из указанных показателей необходимо сравнить с нормативной базой, а среднее количество баллов, полученное по всем показателям, будет отражать финансовый потенциал предприятия. Баллы определяют, исходя из шага, выбранного по каждому показателю.

При анализе указанных показателей необходимо учитывать их сезонные колебания, так как в пиковые периоды уровень финансирования увеличивается.

Такие критерии, как уровень доходов, себестоимость, прибыль и рентабельность оценивают в баллах на основании отклонений, выраженных в процентах, от сложившихся уровней данных показателей на данном рынке в определенные периоды времени (формула (2)).

Четвертое направление – маркетинг.

С позиций маркетинга важно рассмотреть сильные и слабые стороны предприятия в отношении тарифов, коммуникационной политики и системы распределения.

Для проведения оценки по тарифной политике сравнивают тарифы предприятия и средние сложившиеся на рынке, принимая во внимание позиции всех участников рынка. Отклонения определяют в процентах (формула (2)) и выставляют соответствующее количество баллов.

Оценку составляющих маркетинговых коммуникаций целесообразно проводить следующим образом.

По рекламе сравнивают уровень затрат на рекламу на единицу доли рынка предприятия и конкурентов.

$$\mathcal{E}p = Bp / d_{АТП}, \quad (4)$$

где $\mathcal{E}p$ – эффективность рекламы; Bp – затраты на рекламу; $d_{АТП}$ – доля рынка АТП.

Отклонение от среднего значения, сложившегося на рынке, в про-

центах в большую или меньшую сторону оценивают в баллах (формула (2)). Следует учесть, что чем меньше относительный уровень затрат на единицу доли рынка при прочих равных условиях, тем более эффективно используется рекламный бюджет.

По личной продаже оценку проводят также с позиций эффективности. Общую эффективность предлагается оценивать по двум позициям:

1) Доля доходов от личной продажи в общих доходах предприятия:

$$d_{лп} = D_{лп} / D, \quad (5)$$

где $D_{лп}$ – доходы от личной продажи; D – общие доходы предприятия.

Данный показатель меняется в пределах от 0 до 1. Поэтому его оценка должна соответствовать балльной оценке (1-9) с шагом 0,1.

2) Доходы от личной продажи на единицу затрат по ее организации и оказанию услуг по перевозке:

$$\mathcal{E}_{лп} = D_{лп} / B_{лп}, \quad (6)$$

где $\mathcal{E}_{лп}$ – эффективность личной продажи; $B_{лп}$ – затраты на личную продажу.

Балльная оценка проводится аналогично оценке эффективности рекламы, т.е. на основе отклонения от среднего уровня, сложившегося на рынке, выраженного в процентах (формула (2)).

Оценку системы стимулирования сбыта предлагается проводить на основании показателя эффективности, который отражает целесообразность таких затрат:

$$\mathcal{E}_{сс} = P_{сс} / C_{сс}, \quad (7)$$

где $P_{сс}$ – прибыль, полученная за счет стимулирования сбыта; $C_{сс}$ – затраты на стимулирование сбыта.

Баллы присваиваются аналогично оценке рекламы по отклонению от среднего уровня, сложившегося на рынке, выраженному в процентах (формула (2)).

Для оценки системы распределения целесообразно проведение маркетингового исследования, в ходе которого рассматривается совокупность следующих вопросов:

- какие типы каналов распределения используются для реализации услуг предприятия;
- самые эффективные каналы распределения услуг с точки зрения расходов, сроков, безопасности, надежности, удобства для потре-

бителя;

- мотивация потребителей относительно выбора канала;
- какие расходы и прибыль связаны с использованием каналов распределения.

По совокупности перечисленной информации эксперты оценивают систему распределения услуг предприятия и сравнивают ее с конкурентами. Средневзвешенное значение балльной оценки экспертов и степень согласованности их мнений покажет, насколько сильной или слабой стороной является система распределения (формула (1)).

Пятое направление – оценка системы управления.

Оценку системы управления целесообразно проводить по таким критериям, как структура управления, использование современных методов управления, информационные системы и уровень культуры.

Оценка структуры управления предприятием базируется на оценке ее соответствия стратегии предприятия и целям функционирования. Такая оценка делается специалистами-экспертами, которые определяют, какие структуры в предприятии способствуют, нейтральны или препятствуют работе, каковы функциональные обязанности подразделений и не происходит ли их дублирования, есть ли подразделения, которые могут быть сокращены. На основании совокупности данных выставляются баллы (формула (1)) по структуре управления.

Экспертами также определяется оценка использования современных методов управления. Для этого необходимо провести определение круга показателей, которые являются отражением современных требований к системе управления. Экспертами проводится оценка этих показателей (формула (1)).

Оценка информационных систем предприятия должна проводиться по таким позициям, как:

- эффективность отчетов предприятия с точки зрения информационных потребностей;
- возможность получения в каждый момент времени оперативной информации;
- степень влияния информации на процесс принятия решения;
- целесообразность информационных потоков;
- степень насыщенности информационной базы для принятия управленческих решений.

Оценка проводится экспертами на основании балльной оценки (формула (1)), определяется согласованность их мнений.

Для оценки уровня культуры целесообразно опираться на приведенные в работе [3] результаты обширных исследований, основанных

на концепции «эффекта термометра», которые выявили шесть аспектов, представляющих собой важные составляющие климата:

- структура – четкое распределение ролей и обязанностей;
- стандарты – стимулы к улучшению показателей работы в сочетании с гордостью за хорошее выполнение работы;
- ответственность – чувство ответственности за порученную работу;
- признание – уверенность в том, что за хорошо выполненной работой последует достойное вознаграждение;
- поддержка – чувство доверия и взаимопомощи;
- преданность – гордость за принадлежность к данной компании.

Измерения проводят методом обратной связи с привлечением подчиненных каждого руководителя, участвующего в опросе, с привлечением коллег по работе, начальника каждого руководителя, возможно клиентов и поставщиков. Анкеты заполняются в условиях конфиденциальности. Преимуществом этого метода является то, что появляется возможность изучить различия между разными подразделениями компании, причем в качестве эталона выступает то, что является желательным профилем климата в коллективе, а также облегчается процесс разработки стратегии для изменения поведения руководства. По совокупности оценок выставляется средний балл по уровню управления (формула (1)).

Шестое направление оценки – персонал.

Квалификацию персонала оценивают на основании таких показателей, как категория, разряд, стаж работы, образование и возраст. Для оценки профессиональной перспективности персонала можно воспользоваться формулой

$$b_{перс} = K_{у.обр} \times K_{см} \times (1 + C/4 + B/18), \quad (8)$$

где $K_{у.обр}$ – коэффициент, учитывающий уровень образования; $K_{см}$ – коэффициент, учитывающий стаж работника (табл.1); C – стаж работы по специальности, лет. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование); B – возраст, лет. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 60 лет, а для женщин – 55 лет.

Балльная оценка проводится на основании сравнения с эталонными значениями и оценке отклонений, выраженных в процентах, по формуле (2).

Производительность труда работников предприятия оценивают в

баллах на основании отклонений от сложившегося уровня данного показателя на данном рынке (формула (2)). Средняя оценка в баллах показывает уровень персонала предприятия.

Таблица 1 – Определение коэффициентов, учитывающих уровень образования и стаж

Коэффициент, учитывающий уровень образования		Коэффициент, учитывающий стаж работы	
уровень образования	значение коэффициента	стаж работы, лет	значение коэффициента
Незаконченное среднее	0,15	0 – 9	0,25
Среднее	0,40	9 – 13	0,50
Среднетехническое и незаконченное высшее	0,60	13 – 17	0,75
Высшее не по специальности	0,75	17 – 21	1,00
Высшее по специальности	1,00	21 – 29	0,75
Научная степень по специальности	1,10	более 29	0,50

Седьмое направление оценки – инновации.

Инновационная политика позволяет предприятию постоянно совершенствовать свою работу, опережая конкурентов. Инновации могут касаться различных сторон деятельности предприятия. Оценку инновационной политики можно проводить на основании суммы экономического эффекта от внедрения нововведений за определенный промежуток времени. В качестве базы для сравнения целесообразно использовать сложившийся в данной отрасли или на данном рынке уровень эффективности инноваций.

Таким образом, соединяя критерии оценки сильных и слабых сторон предприятия и анализируя их возможные уровни при 9-балльной оценке, можно предложить следующие варианты шкалирования:

- для оценки степени отклонений показателей от выбранной базы целесообразно рассматривать отклонения, выраженные в процентах, с шагом в 25% на интервале $\leq 100\% - 100\% \geq$. В качестве среднего значения принимается оценка в 5 баллов, что соответствует отклонению, равному 0; граничное значение для каждого балла определяется по формуле

$$X_{\phi} = 25 \times (n - 1) - 100, \quad (9)$$

где n – количество баллов;

- для оценки уровня коэффициентов, колебания которых возможны в интервале от 0 до 1, в рамках 9-балльной шкалы можно использо-

вать интервалы с шагом 0,1; граничное значение для каждого балла определяем по формуле

$$X_{cp} = 1 - 0,11 (9 - n); \quad (10)$$

- для оценки степени отклонений абсолютных показателей используются индивидуальные шкалы, учитывающие минимальные, средние, максимальные или стремящиеся к максимальным значения рассматриваемых показателей:

$$X_{cp} = X_{max} - (X_{max} - X_{min}) / 9 \times (n - 1); \quad (11)$$

или

$$X_{cp} = X_{min} + (X_{max} - X_{min}) / 9 \times n. \quad (12)$$

Размах вариации показателя делится на 9 с целью определения шага и, соответственно, рассчитывается шкала оценки. Первый вариант расчета X_{cp} применяется, если показатель увеличивается обратно пропорционально увеличению баллов, второй – если увеличение прямо пропорционально.

В зависимости от целей анализа, а также общепринятых уровней показателей в качестве базы для сравнения, на наш взгляд должны выступать следующие показатели:

- среднеотраслевые;
- средние уровни показателей, сложившиеся на данном рынке;
- нормативные.

Сопоставление уровней показателей предприятия с выбранной базой и оценка их по 9-балльной шкале позволяет построить график сильных и слабых сторон. Критерии, оцененные как «плохо», попадают в слабые стороны, а «хорошо» – в сильные стороны. Описание профиля сильных и слабых сторон во взаимосвязи показателей позволяет дать характеристику предприятия и его положения на рынке, а также определить пути преодоления выявленных недостатков.

Таким образом, предлагается методический подход к оценке сильных и слабых сторон предприятия, который основан на выборе комплекса критериев и показателей их характеризующих, их шкалировании (табл.2) и определении базы для сравнения. Он является теоретической основой проведения аналитической работы и позволяет предприятиям автомобильного транспорта выявлять свои сильные и слабые стороны с целью дальнейшего повышения конкурентоспособности.

Данная методика может служить основой для дальнейшего развития методического обеспечения проведения SWOT-анализа относительно возможностей и угроз.

Таблица 2 – Шкала для оценки критериев слабых и сильных сторон предприятия

Показатели	Оценка показателя, балл								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доля рынка, %	0 - 10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-100
Отклонение количества подвижного состава от среднего значения, %	≤ 100	75-99	50-74	25-49	0-24	25-49	50-74	75-99	≥ 100
Отклонение общей грузоподъемности от среднего значения, %	≤ 100	75-99	50-74	25-49	0-24	25-49	50-74	75-99	≥ 100
Коэффициент технической готовности	0,0-0,1	0,11-0,20	0,21-0,30	0,31-0,40	0,41-0,50	0,51-0,60	0,61-0,75	0,76-0,87	0,88-1,00
Коэффициент использования парка, коэффициент использования грузоподъемности	0,0-0,1	0,11-0,20	0,21-0,30	0,31-0,40	0,41-0,50	0,51-0,60	0,61-0,75	0,76-0,87	0,88-1,00
Коэффициент собственных средств, коэффициент покрытия	0,0-0,1	0,11-0,20	0,21-0,30	0,31-0,40	0,41-0,50	0,51-0,60	0,61-0,75	0,76-0,87	0,88-1,00
Отклонение от среднего уровня доходов, себестоимости, прибыли, %	≤ 100	75-99	50-74	25-49	0-24	25-49	50-74	75-99	≥ 100
Уровень рентабельности, %	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	≥ 81
Отклонение от среднего тарифа, %	≤ 100	75-99	50-74	25-49	0-24	25-49	50-74	75-99	≥ 100
Отклонение затрат на рекламу на единицу доли рынка от среднего значения, %	≤ 100	75-99	50-74	25-49	0-24	25-49	50-74	75-99	≥ 100
Оценка профессиональной перспективности персонала	≤ 1,20	1,21-2,37	2,38-3,54	3,55-4,71	4,72-5,87	5,88-7,04	7,05-8,21	8,22-9,37	9,38-10,54
Отклонение производительности труда работников от среднего уровня, %	≤ 51	21-50	11-20	6-10	0-5	6-10	11-20	21-50	≥ 51
Размер годового экономического эффекта от внедрения нововведений, тыс. грн.	≤ 10	11-80	81-150	151-220	221-290	291- 360	361- 430	431- 500	≥ 501

- 1.Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. – СПб.: Вильямс, 2003. – 368 с.
- 2.Симкин Л. , Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб.: Питер, 2002. – 240 с.
- 3.Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. – К., М., СПб.: Вид. дім «Вільямс», 1998. – 262 с.
- 4.Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №3. – С.68-77.

Получено 09.02.2006

УДК 331.108.2

Н.В.БОРКОВА

Харківський національний економічний університет

ПЕРЕВАЖНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Наводяться результати дослідження щодо переважних чинників, які впливають на процес вибору та використання стилів управління персоналом, з урахуванням гендерного аспекту. Виявлені тенденції, які підтверджують, що на формування стилю управління жінок- та чоловіків-керівників впливає сукупність представлених чинників, які мають відмінності щодо гендерних особливостей.

Одним з важливих питань управління персоналом на підприємствах є вибір ефективного та адекватного існуючій ситуації стилю керівництва. Перед керівниками стоїть складна проблема розробки дієвої системи методів, прийомів, засобів у жорстких конкурентних умовах та поєднання організаційних зусиль для спрямування на досягнення поставлених цілей. Отже, для подальшого вдосконалення процесу управління персоналом доцільно продовжувати дослідження по виявленню сукупності чинників, ступеню їх впливу на вибір та використання певного стилю управління. Також, необхідним є врахування гендерної складової, бо вона має вплив на всі процеси трудових взаємовідносин, та дозволяє актуалізувати значні ресурси управління, що в свою чергу сприятиме побудові ефективного процесу управління персоналом.

Це підтверджує актуальність тематичної спрямованості нашого дослідження.

Питання використання стилів управління в практичній діяльності керівників та виявлення чинників які обумовлюють ці стилі управління досліджувалися багатьма вченими, серед яких Г.Бураканова, Е.Комаров, Н.Я.Сацков, О.Шопша, М.Д.Виноградський [1-5] та ін. Однак недостатньо уваги в наукових публікаціях приділялося аналізу чинників, які впливають на вибір стилю управління персоналом з урахуванням гендерних відмінностей та індивідуальних характеристик